Questionario per l'Innovazione

IxI - 13° Edizione

SEZIONE B

Il Questionario per l'Innovazione nasce dall'impegno congiunto dell'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) e di Confindustria per il Premio "Imprese per l'Innovazione" lanciato da Confindustria nell'ambito del Progetto IxI (Imprese per l'Innovazione).

APQI e Confindustria hanno voluto mettere a fattore comune la loro precedente esperienza sui temi dell'innovazione e dell'eccellenza per la competitività e lo sviluppo del Sistema Paese al fine di offrire uno strumento di autovalutazione aziendale della capacità di promozione e gestione dell'innovazione.

Scopo del questionario

Il questionario costituisce uno strumento di autovalutazione che consente all'azienda di identificare, tramite l'analisi dei propri dati e del posizionamento rispetto al complesso delle aziende partecipanti, le aree di forza e di debolezza e gli aspetti aziendali più importanti (priorità) su cui investire per migliorare la propria capacità di innovare a 360° e di competere sul mercato.

Indicazioni per la compilazione

Il valore aggiunto che l'azienda ricaverà dalla compilazione del questionario sarà tanto più elevato quanto più le risposte saranno aderenti alla realtà aziendale. A questo scopo è importante che sia coinvolto nell'iniziativa un responsabile (o più responsabili) di livello adeguato.

Infatti il test del questionario, effettuato su più imprese, ha evidenziato che il risultato complessivo rispecchiava maggiormente la situazione reale dell'azienda, nelle situazioni in cui la compilazione era stata effettuata direttamente dal responsabile, o dai responsabili, che conoscevano a fondo l'azienda.

In ogni caso è opportuno che responsabili di livello adeguato rivedano prima dell'invio i risultati della compilazione.

Come compilare il questionario

Il questionario è articolato in 26 domande aggregate in tre aree: Leadership e strategie per l'innovazione - Risorse, tecnologie e processi per l'innovazione - Risultati dell'innovazione.

A ciascuna domanda sono associate 5 possibili risposte, tra queste l'azienda potrà scegliere quella più coerente con la propria realtà. Per ogni domanda è possibile scegliere una sola risposta.

In ogni momento sarà possibile interrompere la compilazione del questionario, salvare i dati e riprendere successivamente la compilazione, modificando se necessario le precedenti risposte.

Dopo l'invio il questionario non sarà più modificabile.

Le risposte al questionario dovranno essere fornite con riferimento all'impresa nel suo complesso e non a singoli settori, funzioni e unità.

Ogni azienda potrà compilare e inviare un solo questionario.

Leadership e Strategie per l'innovazione

1. Quanto è ampio lo spettro delle iniziative per l'innovazione nella vostra azienda?

Ci sono sporadiche iniziative di innovazione.	Le iniziative di innovazione si focalizzano prevalentemente su prodotti/servizi/soluzioni.	Le iniziative di innovazione si focalizzano su almeno due delle seguenti aree di intervento: mercati, prodotti/servizi/soluzioni, processi produttivi.	Le iniziative di innovazione si focalizzano su più aree, ivi inclusa l'organizzazione del lavoro.	L'azienda innova a 360° in tutte le aree, modello di business incluso.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 1. – Innovazione a 360°

L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi e interazioni sociali.

L'innovazione non riguarda solo il lancio di nuovi prodotti o la tecnologia di processo: l'innovazione si esplica anche in un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi e di supporto, la pervasione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'azienda e della catena a monte e a valle della stessa, nuovi modi di servire i clienti, nuovi modi di offrire valore ai clienti, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuove modalità di posizionarsi rispetto al mercato.

2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

L'approccio dei leader alla soluzione dei problemi è prevalentemente reattivo.	I leader in prima persona promuovono solo occasionalmente l'innovazione.	I leader promuovono, in prima persona, l'innovazione attraverso l'assunzione controllata di rischi e la sperimentazione.	I leader promuovono sistematicamente, in prima persona, l'innovazione attraverso l'assunzione controllata di rischi e la sperimentazione, diffondendo la cultura imprenditoriale e supportando la creatività.	I leader promuovono sistematicamente l'innovazione, in prima persona, attraverso un sistema articolato di iniziative, misure ed incentivi per incoraggiare la collaborazione l'assunzione dei rischi lungo tutta la catena di fornitura.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 2.1. – Leader

La figura del leader non è associata al solo "numero uno" in azienda, né a un particolare ruolo o livello gerarchico. Sono leader le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'azienda. Fra i leader figurano: l'alta dirigenza, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi o che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per gli altri.

Nota 2.1. – Approccio reattivo

Adottano un approccio reattivo i leader che si occupano prevalentemente della soluzione dei problemi, senza agire in modo preventivo.

3. L'azienda crea un ambiente che incoraggia l'innovazione?

L'azienda non sviluppa iniziative specifiche finalizzate alla promozione di un clima aziendale per incoraggiare l'innovazione.	L'azienda ha sviluppato iniziative occasionali finalizzate alla promozione di un clima aziendale per incoraggiare l'innovazione.	L'azienda favorisce la generazione di idee per il miglioramento e promuove l'innovazione anche se in modo non strutturato.	L'azienda crea un ambiente favorevole alla generazione di idee, anche attraverso la collaborazione (interna ed esterna), allo sviluppo della creatività e della sperimentazione e riconosce il contributo del personale all'innovazione.	L'azienda sviluppa sistematicamente un insieme di iniziative (interne ed esterne), misure, incentivi e riconoscimenti per incoraggiare e favorire il contributo del personale all'innovazione e ai risultati conseguenti.
☐	☐	☐	☐	☐

4. L'azienda gestisce con successo cambiamenti significativi?

Non abbiamo gestito cambiamenti significativi.	Abbiamo gestito cambiamenti significativi anche se con risultati non sempre positivi.	Abbiamo gestito cambiamenti significativi conseguendo alcuni risultati positivi.	Abbiamo gestito cambiamenti significativi conseguendo normalmente risultati positivi in linea con gli obiettivi prefissati.	Abbiamo una storia eccellente nel guidare il cambiamento e otteniamo benefici significativi anche nel confronto con i concorrenti e/o le migliori organizzazioni.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 4.1. – Cambiamenti significativi

È fatto riferimento ai cambiamenti fondamentali a cui si connette l'innovazione: investono l'organizzazione in generale, i prodotti, i servizi, le soluzioni, i processi operativi e di supporto, lo sviluppo di competenze, la tecnologia informatica, le partnership, l'impegno sociale, nuove modalità di posizionarsi sul mercato e l'internazionalizzazione.

5. L'azienda esplora, individua, seleziona nuove opportunità e idee?

Le idee e le opportunità sono individuate in maniera occasionale.	Abbiamo la capacità di individuare nuove idee ma non è definito un meccanismo per la loro raccolta e selezione.	Abbiamo un metodo per la raccolta e la selezione di idee prevalentemente orientato all'interno dell'azienda.	Abbiamo un processo definito per la raccolta e la selezione di idee e opportunità, sia all'interno dell'azienda sia all'esterno.	Abbiamo un processo, sistematico ed integrato, per la raccolta delle idee sia all'interno che all'esterno dell'azienda, anticipiamo le aspettative del mercato assumendo posizioni di leadership.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 5.1. – Nuove opportunità e idee

Il primo passo del processo dell'innovazione è quello dell'esplorazione del contesto interno ed esterno per la ricerca di nuove opportunità e idee.

6. L'azienda pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione?

Le iniziative relative all'innovazione sono a carattere occasionale e non sono pianificate.	L'azienda sviluppa singole iniziative relative all'innovazione ma non esiste una vera e propria pianificazione delle iniziative.	L'azienda pianifica le singole iniziative relative all'innovazione, ma senza un piano complessivo.	L'azienda ha un piano per l'innovazione che include: obiettivi, risorse, competenze, rischi, processi, indicatori.	Il piano per l'innovazione è ben definito e completamente integrato con le politiche e le strategie dell'azienda a lungo termine. Il contributo dell'innovazione ai risultati attesi di business è evidenziato.
☐	☐	☐	☐	☐

7. L'azienda promuove e sostiene la cultura dell'internazionalizzazione e sviluppa politiche e strategie per assicurare la propria presenza sui mercati internazionali?

L'azienda non ha analizzato eventuali opportunità derivanti dall'ampliamento del mercato all'estero.	L'azienda ha analizzato opportunità di mercato all'estero e ha sviluppato alcune iniziative. Oppure ha valutato coscientemente di non ampliare il mercato all'estero.	L'azienda ha definito una politica di internazionalizzazione ma non ha ancora un metodo ben definito e sistematico per valutarne i risultati attesi e attuarla.	L'azienda ha messo a punto un processo per valutare le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione, per valutare i risultati attesi e per preparare la struttura a definire e realizzare piani operativi.	L'azienda promuove e sostiene la diffusione di una "mentalità globale" e di una cultura dell'internazionalizzazione come fattore di innovazione e competizione e ha messo a punto un processo sistematico per individuare e selezionare le opportunità che permettono all'azienda di raggiungere una posizione di leadership.
☐	☐	☐	☐	☐

Risorse, tecnologie e processi per l'innovazione

8. L'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell' innovazione?

Le attività di formazione e sviluppo non includono iniziative specifiche a supporto dell'innovazione.	Le iniziative di formazione e sviluppo su tematiche relative all'innovazione sono occasionali.	L'azienda pianifica le iniziative di formazione e sviluppo su tematiche relative all'innovazione.	L'azienda mappa le attitudini, le conoscenze e le competenze del personale relative all'innovazione, identifica i fabbisogni e definisce le relative attività di formazione, sviluppo e/o assunzione.	L'azienda sviluppa piani per l'assunzione e lo sviluppo delle risorse umane che tengono conto delle esigenze dell'innovazione. Elabora e attua piani di formazione e sviluppo delle capacità individuali per gestire le sfide dell'innovazione.
☐	☐	☐	☐	☐

9. L'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all'innovazione?

La collaborazione interna è lasciata all'iniziativa individuale, e non sono in atto collaborazioni esterne mirate all'innovazione.	L'azienda favorisce la collaborazione interna ed il lavoro di gruppo per l'innovazione, e le collaborazioni esterne mirate all'innovazione sono occasionali.	In alcune aree/funzioni dell'azienda esistono iniziative di collaborazione sia all'interno sia con organizzazioni esterne per lo sviluppo dell'innovazione.	La collaborazione tra le diverse aree/funzioni dell'azienda e con organizzazioni esterne per lo sviluppo dell'innovazione è praticata e diversificata (clienti, fornitori, università, centri di ricerca, ...).	L'azienda eccelle per la sua capacità di sviluppare innovazione attraverso la collaborazione interna e vere e proprie partnership strutturate con organizzazioni esterne.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 9.1 – Partnership

È il rapporto di collaborazione con altre parti esterne all'azienda, in grado di generare valore aggiunto per il cliente. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le joint venture e le alleanze. È da notare che non sempre ai fornitori viene formalmente riconosciuto il ruolo di partner.

10. L'azienda partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain?

L'azienda non partecipa a reti e a sistemi di imprese/supply chain.	L'azienda partecipa in modo occasionale a reti e a sistemi di imprese/supply chain, oppure sta sperimentando la partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain.	L'azienda partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain per lo scambio sistematico di informazioni.	L'azienda ha una strategia di partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain conseguendo risultati di performance e/o di business di una certa rilevanza.	L'azienda esercita posizioni di leadership nella partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain che contribuiscono in maniera significativa a ottenere risultati di business.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 10.1 – Supply Chain

Una Supply chain può essere identificata come un macro-sistema composto da diverse entità, fornitori, produttori e agenti di servizio, autonomi o semi-autonomi, ma comunque mutuamente legati da un flusso comune (di prodotti e di informazioni) che, nel suo insieme, permette di consegnare il prodotto ed erogare il servizio al cliente con migliori prestazioni globali in termini di efficacia ed efficienza.

11. L'azienda finanzia l'innovazione?

L'azienda non assegna, o assegna in modo occasionale, risorse finanziarie all'innovazione.	L'azienda assegna risorse finanziarie interne adeguate ai piani.	L'azienda assegna risorse finanziarie adeguate e valuta anche le opportunità di finanziamento esterno, pubblico o di altri enti.	L'azienda pianifica e utilizza le risorse finanziarie (interne ed esterne) per sostenere l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business.	L'azienda pianifica e utilizza le risorse finanziarie (interne ed esterne) per sostenere a lungo termine l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business; misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi; valuta l'efficacia degli investimenti nel campo dell'innovazione.
☐	☐	☐	☐	☐

12. L'azienda è attenta alle tematiche ambientali?

L'attenzione all'ambiente è limitata al rispetto della normativa ambientale vigente.	L'azienda promuove alcune iniziative specifiche per la salvaguardia dell'ambiente.	L'azienda gestisce tutti gli aspetti ambientali legati alla propria attività.	L'azienda raggiunge risultati significativi di gestione ambientale a favore della collettività, generando anche ritorni economici per l'azienda.	L'azienda ha un approccio proattivo alla gestione ambientale come fattore di competitività. Adotta una strategia impostata sull'ambiente come risorsa aggiuntiva.
☐	☐	☐	☐	☐

13. L'azienda è attenta al risparmio energetico?

In azienda non è presente una particolare attenzione al risparmio energetico.	L'azienda promuove alcune iniziative specifiche per il risparmio energetico.	L'azienda effettua regolarmente attività di valutazione delle proprie capacità di risparmio energetico in tutte le aree e attua specifici piani di miglioramento.	L'azienda raggiunge risultati consistenti nel risparmio energetico riportati in bilancio in termini concreti. Predispone piani di miglioramento nelle aree di maggior spreco e inefficienza.	La razionalizzazione del consumo di energia è un imperativo al di là della mera riduzione dei costi. Pervade strategie, politiche e processi e ha ricadute positive sulla sicurezza interna, sull'ambiente esterno, sull'autonomia produttiva, sull'organizzazione interna, sull'immagine complessiva e sul business.
☐	☐	☐	☐	☐

14. L'azienda gestisce le tecnologie per l'innovazione?

L'azienda utilizza le tecnologie necessarie alle attività correnti.	L'azienda gestisce sistematicamente la gamma delle tecnologie utilizzate e sostituisce le tecnologie obsolete.	L'azienda individua, valuta e acquisisce le tecnologie per l'innovazione di prodotto/servizio e/o processo.	L'azienda promuove l'innovazione tecnologica in tutte le sue aree/funzioni (nel campo della cultura aziendale, dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione, della informatizzazione, dell'ambiente e dell'ottimizzazione dell'uso dell'energia e delle materie prime....).	L'azienda promuove l'innovazione tecnologica in tutte le sue aree/funzioni e utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (all'interno e all'esterno dell'organizzazione) per supportare l'innovazione e per integrare tecnologie e processi lungo la supply chain.
☐	☐	☐	☐	☐

15. L'azienda sviluppa l'ICT?

L'azienda fa un uso limitato delle risorse informatiche.	L'azienda utilizza l'ICT in alcuni settori aziendali con un livello di integrazione nullo o basso.	I sistemi aziendali ICT supportano la gestione di diversi processi interni con un parziale livello di integrazione.	I sistemi aziendali ICT supportano la gestione della maggior parte dei processi interni con un adeguato livello di integrazione.	I sistemi aziendali ICT supportano in modo integrato tutti processi e le decisioni sia strategiche sia operative sia internamente, sia esternamente nelle relazioni con clienti/ fornitori/partner.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 15.1 – ICT: Information & Communication Technologies - Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Le moderne tecnologie costituiscono un'opportunità irrinunciabile per realizzare una maggiore integrazione all'interno dell'azienda, tra le varie fasi del processo produttivo, dalla logistica alla distribuzione, dalla formazione alla produzione, dalla ricerca al marketing. Allo stesso tempo permettono di realizzare una maggiore e più efficiente integrazione con i partner dell'azienda, clienti, banche e non ultima, la Pubblica Amministrazione.

16. L'azienda ha definito una struttura organizzativa per la gestione dei progetti di innovazione?

Non sono previste particolari soluzioni organizzative per l'innovazione.	Si scelgono soluzioni organizzative di volta in volta.	I progetti relativi all'innovazione si svolgono all'interno di funzioni esistenti (progettazione e sviluppo, produzione, commerciale).	Esiste uno specifico ruolo del personale dedicato al coordinamento delle attività di sviluppo dei progetti di innovazione e sono attivi team interfunzionali per lo sviluppo di tali progetti.	Esiste una struttura ad hoc dedicata all'innovazione e alla gestione e sviluppo dei progetti innovativi.
☐	☐	☐	☐	☐

Nota 16.1 – Struttura organizzativa

Si intende l'esistenza di una struttura organizzativa con responsabilità, autorità e interrelazioni tra persone per la gestione dei progetti di innovazione.

17. L'azienda ha definito un processo per la gestione dell'innovazione?

L'azienda attua le singole iniziative di innovazione senza un approccio definito.	L'azienda gestisce le singole iniziative di innovazione con modalità definite di volta in volta.	L'azienda ha definito un processo per la gestione delle singole iniziative di innovazione.	L'azienda ha definito un processo per la gestione complessiva delle iniziative di innovazione. Il processo è misurato, riesaminato e migliorato nel tempo.	L'azienda ha un processo, sistematico ed integrato, per la gestione di tutte le iniziative d'innovazione, a breve e a lungo termine. Gli obiettivi degli indicatori di processo sono chiaramente correlati con i risultati di business.
☐	☐	☐	☐	☐

18. Da che cosa deriva la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi?

La generazione di nuove idee di prodotto/servizio/processo deriva da iniziative occasionali.	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio/processo deriva prevalentemente da input interni ed esterni senza un approccio sistematico.	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio/processo deriva dall'ascolto sistematico dei segnali interni ed esterni.	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio/processo fa riferimento ad approcci e strumenti specifici con il contributo di tutte le aree aziendali. Approcci e strumenti sono continuamente monitorati, riesaminati e migliorati.	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio/processo fa riferimento ad approcci e strumenti specifici con il contributo delle aree aziendali e di tutti gli stakeholder. Approcci e strumenti sono continuamente monitorati, riesaminati e migliorati e i risultati messi in comune.
☐	☐	☐	☐	☐

19. L'azienda ha implementato un Sistema di Gestione per la qualità dei prodotti e/o servizi?

L'azienda non ha definito la rete dei processi aziendali e si limita al controllo di qualità di prodotto.	L'azienda ha un sistema di controllo della qualità dei prodotti, dei processi di produzione e/o di erogazione dei servizi.	L'azienda ha un sistema di controllo della qualità di prodotti/servizi/processi, ha definito la struttura dei processi aziendali e ha identificato alcuni indicatori di prestazione relativi a prodotti/servizi/processi.	L'azienda ha definito la struttura dei processi aziendali, individuato i processi chiave, definito gli indicatori, ed è in grado di mostrare un sistematico miglioramento della qualità verso l'eccellenza dei prodotti/servizi/processi.	L'azienda è in grado di dimostrare che si colloca in posizioni di leadership per la gestione dei processi aziendali e per la qualità dei prodotti e/o dei servizi.
☐	☐	☐	☐	☐

RISULTATI

20. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, che, grazie all'innovazione, sta offrendo prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i clienti?

Esempi di possibili indicatori	
- riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell'innovazione; - innovazione di prodotto; - innovazione nel design; - innovazione nella promozione e commercializzazione; - gamma dei servizi offerti; - innovazione nell'assistenza post vendita; - grado di soddisfazione dei clienti relativamente alla capacità di innovare dell'organizzazione;	- grado di innovazione tecnologica; - utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti; - profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, recuperabilità e riciclabilità); - performance nell'ambito di vendor rating effettuati dai clienti con riferimento all'area innovazione. - …… - ……

L'azienda non ha informazioni e indicatori per misurare in termini quantitativi l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi. Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi.	Sono disponibili molti indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi, soluzioni innovativi . I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	Sono disponibili molti indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi, soluzioni innovativi. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target), hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance ci posiziona tra le migliori aziende.
☐	☐	☐	☐	☐

21. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione?

Esempi di possibili indicatori	
- grado di soddisfazione del personale relativamente alla capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative di innovazione - livello di competenze innovative e/o imprenditoriali del personale; - numero di persone impiegate nell'area R&D e percentuale sul totale; - reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari; - formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze che favoriscano l'innovazione e promuovano una mentalità imprenditoriale; - iniziative per favorire l'internazionalizzazione;	- iniziative per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT avanzati; - iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche ambientali; - n° di persone coinvolte in attività di innovazione; - partecipazione a progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni); - suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti; - riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative; - partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale). - …….. - ……..

L'azienda non ha informazioni, indicatori e risultati per misurare in termini quantitativi il contributo del personale all'innovazione.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione.	L'azienda ha indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione. Alcuni risultati presentano trend e confronti positivi con gli obiettivi.	L'azienda ha molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare il contributo del personale all'innovazione. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	I risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione raggiungono/superano gli obiettivi (target) e hanno un trend significativamente positivo negli ultimi anni. La performance relativa al contributo del personale all'innovazione posiziona l'azienda tra le migliori.
☐	☐	☐	☐	☐

22. L'azienda può dimostrare, tramite risultati, che contribuisce al miglioramento dell'ambiente?

Esempi di possibili indicatori	
- coinvolgimento su iniziative per l'ambiente nelle comunità in cui l'organizzazione opera (partecipazione a programmi innovativi e formativi, coinvolgimento e sponsorizzazione di attività di sviluppo e ricerca con enti ed università); - iniziative per diffondere informazioni e le conoscenze utili ad innescare, all'interno e all'esterno, attività innovative e creative per l'ambiente; - risparmio energetico (consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata); - riduzione annuale di emissione di PFC e investimenti relativi; - riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto; - scelta dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi; - ……..	- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime; - sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati; - sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche - sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono i rumori e odori sgradevoli; - scelta dei mezzi di trasporto a basso impatto ambientale nella distribuzione; - ottimizzazione della rete di trasporti; - riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio; - riduzione scarti e riciclo nella manutenzione; - riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative.

L'azienda non ha indicatori e risultati per misurare in termini quantitativi il proprio contributo al miglioramento dell'ambiente.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per misurare il proprio contributo al miglioramento dell'ambiente.	L'azienda ha indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare il proprio contributo al miglioramento dell'ambiente. Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi.	L'azienda ha molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare il proprio contributo al miglioramento dell'ambiente. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo negli ultimi anni e la performance relativa al contributo aziendale al miglioramento dell'ambiente posiziona l'azienda tra le migliori.
□	□	□	□	□

23. L'azienda può dimostrare che sta investendo in innovazione?

Esempi di possibili indicatori	
- spese R&S e percentuale sul totale; - ritorno sugli investimenti in innovazione; - …….. - ……	- finanziamenti acquisiti per progetti sull'innovazione, per l'ICT e per il miglioramento ambientale; - investimenti per il miglioramento delle prestazioni ambientali; - ……

L'azienda non ha indicatori e risultati per misurare l'investimento in innovazione.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione.	L'azienda ha indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione. Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi.	Molti risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo negli ultimi anni e la performance relativa all'investimento in innovazione posiziona l'azienda tra le migliori.
☐	☐	☐	☐	☐

24. L'azienda può dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di prestazione di rilievo?

Esempi di possibili indicatori	
- valutazione della performance nella innovazione; - misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione (Es.: innovazione nel design); - time to market; - tasso di innovazione; - percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo; - tempo occorrente per rinnovare il 30% del portafoglio di prodotti e/o servizi dell'organizzazione; - grado di integrazione dei processi aziendali e della supply chain attraverso l'utilizzo di sistemi avanzati ICT;	- numero di brevetti conseguiti e valore della proprietà intellettuale; - valore del capitale intellettuale; - capacità di R&S (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo). - indicatori di performance dei fornitori e dei partner per l'innovazione (performance dei fornitori nell'innovazione, numero e valore aggiunto dei partner per l'innovazione); - numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca, - …….. - ……

L'azienda ha indicatori e risultati per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di rilievo.	L'azienda ha indicatori e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di rilievo.	L'azienda ha indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di rilievo. Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi.	Molti risultati quantitativi che dimostrano che, attraverso l'innovazione, l'azienda sta ottenendo risultati di rilievo. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo negli ultimi anni e la performance complessiva posiziona l'azienda tra le migliori.
☐	☐	☐	☐	☐

25. L'azienda può dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di business di rilievo?

Esempi di possibili indicatori	
- risultati di bilancio (fatturato, margini ecc.); - crescita della quota di mercato; - acquisizione di nuovi segmenti e/o aree di mercato; - performance di budget relativamente alla voce innovazione (performance a fronte del budget dell'organizzazione o di singole business unit); - fatturato e percentuale del fatturato ascrivibile a prodotti/servizi con meno di 3 anni d'età; - percentuale dei profitti generati da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni;	- fatturato e percentuale del fatturato derivante dai brevetti (valore - assoluto e percentuale sul totale); - valore di contratti stipulati grazie ai brevetti dell'organizzazione e - percentuale sul totale; - risparmi e costi evitati derivanti dalle azioni di miglioramento delle - prestazioni ambientali; - incidenza sul fatturato degli interventi di miglioramento delle - prestazioni ambientali (certificati verdi, bianchi. ….). - …… - ……..

L'azienda non ha indicatori e risultati economico-finanziari per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di business di rilievo.	L'azienda ha indicatori economico-finanziari e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di business di rilievo.	L'azienda ha indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, sta ottenendo risultati di business di rilievo. Alcuni risultati presentano trend e confronti positivi con gli obiettivi.	L'azienda ha molti risultati quantitativi economico-finanziari che dimostrano che, attraverso 'innovazione, si stanno ottenendo risultati di business di rilievo. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	L'azienda ha i risultati quantitativi che evidenziano un trend significativamente positivo e la performance complessiva posiziona l'azienda tra le migliori.
☐	☐	☐	☐	☐

26. L'azienda può dimostrare che sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa? (facendo riferimento ad una valutazione - qualitativa e quantitativa - complessiva dell'organizzazione in funzione dei risultati)

L'azienda non ha informazioni, indicatori e risultati per dimostrare che sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa.	L'azienda ha informazioni, indicatori e risultati per dimostrare che sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa.	L'azienda ha Informazioni, indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa. Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi.	Le informazioni e molti risultati quantitativi dimostrano che l'azienda sta diventando un'organizzazione sempre più innovativa. I risultati sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni.	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo negli ultimi tre anni e la performance complessiva sull'innovazione posiziona l'azienda tra le migliori.
☐	☐	☐	☐	☐